

良くも悪くも、力強く作用するのが企業文化
企業文化が社員の成長を促す

◆◆◆ シリーズ「企業事例から考えるリスクマネジメント」 ◆◆◆

経営者の皆様と“個性的な経営”を考えるために！

《《《《《《 目次 》》》》》》》》》》》》

- 【1】会社成長にとって最も必要な変化
- 【2】和食店A社の現状
- 【3】社長と社員の意識の差
- 【4】名店の企業文化
- 【5】あなたが会社の変化を望むなら



【本レポートの趣旨】

私どもが保険の営業活動を通じて、多くの経営者とお会いし、直接的に感じたり、学んだりしたテーマを“レポート”という形でご提供しています。保険とはかかわりの薄い内容のものもありますが、情報化時代の経営戦略に少しでもお役立ていただければ幸いです。ぜひご一読賜りますよう、お願い申し上げます。

株式会社 みらいふ

住所：京都市右京区西京極午塚町30
TEL：075-863-0808
FAX：075-863-0809
Mail：news@k-milife.co.jp
URL：http://www.k-milife.co.jp



【1】会社成長にとって最も必要な変化

1》会社を変えたい！

経営者であれば誰だって、今よりも会社を成長・進化させたいと思っているはずです。

それを実現しようとするならば、おのずと

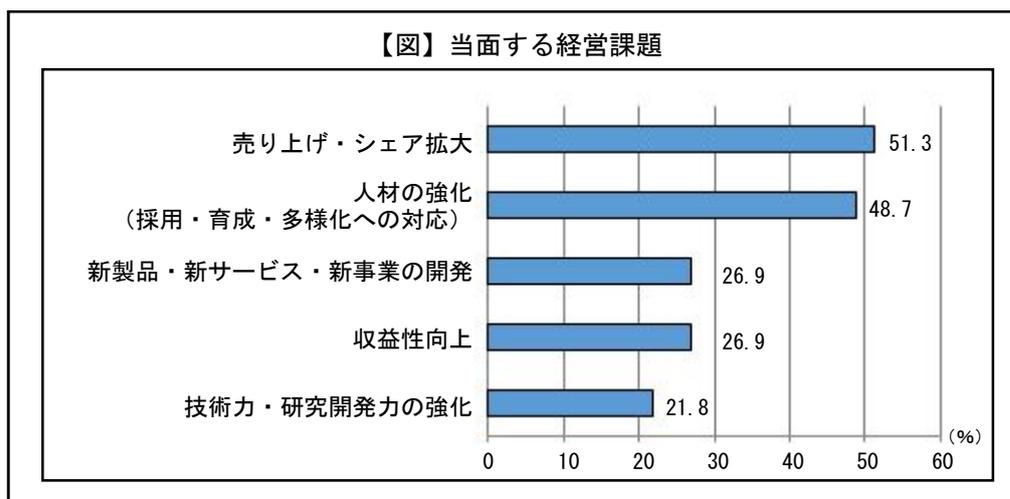
社員にも成長や変化

が求められます。

これまでと同じことをやっても、会社が成長することはおろか、変わることもないからです。

2》中小企業経営者が抱える課題

下図は一般社団法人日本能率協会が2017年に行なった「2017年度（第38回）当面する企業経営課題に関する調査」の回答から中小企業の課題上位5つを抜粋しています。



3》会社成長に社員の变化は不可欠

上図によると、「売上げ・シェア拡大」と「人材の強化」の2つが中小企業経営者にとって、大きな経営課題として認識されているようです。

1位の「売上げ・シェア拡大」を実現するためには、社員の意識変革や質の向上が不可欠ですから、この2つが上位だということにも納得がいきます。しかし、**社員の意識を変え、行動を変えることは容易ではありません**。具体的にはどうすればいいのでしょうか。

今月はその点で参考になる事例をご紹介します。



【2】和食店A社の現状

1》和食店を運営するA社

A社は和食店を運営する会社です。現在は3店舗を展開しています。それぞれ立地条件や店の内装、雰囲気は違いますが、コンセプトは共通しています。

それは、「**値段以上に高級感のある料理を提供すること**」です。ですから、各店舗で特徴は違っていながらも、

「こんな料理がこの値段で!？」という驚きを提供する
というコストパフォーマンスの高さでは、変わるところはありません。

こうした狙いはお客さまの心をつかみ、12年前の開業から3店舗の展開に至っています。

2》A社長の認識

しかしながら、A社長は現状に満足してはいません。さらに会社を成長させ、将来的には全国へと店舗を展開させることを目指していました。しかし、更なる多店舗展開を前に一つ課題がありました。それが、**A社は高級感を打ち出しているながら、サービスがA社長の考える水準に達していない**ということです。

A社の和食店は高級感が売りでありながら、一方ではコストパフォーマンスが高いのも魅力になっています。しかし現在は、

コストパフォーマンスが高いというのが従業員の言い訳
になってしまっているのかもしれませんが。他社に比べて高くはないのだから、この程度でいいだろうというわけです。

3》がっかりしたお客さまの表情

従業員にそうした考え方が本当にあったかどうかは定かではありません。ただ、

A社長は現在のサービスに満足していない
というのは確かです。

例えば、こういうことがありました。従業員がお客さまに今夜のお勧めを尋ねられた際、彼は「料理長に聞いてまいります」と答えて悪びれる様子がありません。

たまたまこの時は、その場に居合わせたA社長が対応して一応は事なきを得ました。しかしお客さまの表情から、**店に対して少なからずがっかりしている様子**が見て取れました。



【3】社長と社員の意識の差

1》厨房の様子

A社長が気になっているのはホールだけではありません。厨房にも同じような問題がありました。

端的な例は、盛り付けがちょっと崩れていても

平気でそのままお客さまに出している

という光景です。

A社長が気づいた時は、もちろん注意しました。その場ではすぐに謝って盛り付けを整えるのですが、**しばらくするとまた同じことが繰り返されます。**

気が緩んでいるのは確かです。

しかし、気が緩んでいることだけが問題であるようにも、A社長には思えませんでした。

2》イメージとのずれ

この時点で、A社長の望みはA社の

サービスをもう一段レベルアップさせること

でした。

ですから、**A社の空気をもう一度引き締めて、本来の「値段以上に高級感のある料理を提供する」という姿勢を取り戻し、さらに高めていこう**と考えました。

まず、A社長は自分のイメージする「あるべき姿」と異なる従業員の行動は、その場で注意して改めるよう促しました。自分の目の届く範囲は限られていますから、各店の店長と料理長にも徹底するよう通達しました。

3》改善しない状況

しかし、事態はA社長の思うようには改善しませんでした。事あるごとに注意するのですが、

その場限りになってしまう

ことがほとんどです。

A社長が、店長や料理長を怒鳴る場面も増えていきました。店の雰囲気が悪くなるのは当然です。しかし、**サービスのレベルは一向にA社長の想定するレベルには到達しそうにありません。**

次第に、A社各店の休憩室は、日々の行動ルールを書き出した貼り紙が壁を埋めるようになっていきました。



【4】名店の企業文化

1》思い出の名店

そうした中で、行き詰まりを感じたA社長が気分転換をするために向かったのは、ある和食の名店でした。老舗であり、権威あるグルメランキングでも高評価を得ている予約困難店です。

しかし、A社長はこの店にそれとは別の思い出がありました。実は、

この店がA社開業のきっかけになった店

だったのです。15年ほど前に初めて訪れた際、その料理とサービスの質に感動したことを覚えています。「こんな店を自分もやってみたい」と思った当時の思いを、A社長は確かめたかったのかもしれない。

ところが、席についてみてふと寂しくなりました。店の顔ぶれはすっかり変わっていて、見知った人がいなかったからです。

2》企業文化の「強さ」

しかし食事が進むにつれて、A社長の喪失感を取り払われていきました。従業員はまるっきり入れ替わっていたのに、料理の質、サービスの質、共に当時のままだったからです。

この時A社長は確信しました。メンバーは入れ替わりながらも、この店が高い水準を保ったままなのは、

「仕事に向き合う信念（考え方や在り方）」が受け継がれている

からだ。その信念がこの店の企業文化として根づいていたのです。文化の強さに感服すると同時に、A社長はその影響力を目の当たりにした思いでした。

3》根本的な改善

企業文化の力強さは諸刃の剣です。良く働きもすれば、悪く働くことだってあるはずです。

自社を省みれば、従業員の働きぶりがA社長の目指すレベルに届いていないという原因は、単に気が緩んでいたという理由だけではありませんでした。また、そのような

働きぶりを許容する企業文化がいつしか形成されていた

ということにA社長は気づいたのです。

つまり、企業文化を変えないと根本的な改善はあり得ませんでした。



【5】あなたが会社の変化を望むなら

1》新たな目標

以来、A社長がやったことといえば、**まず目指す姿を再度練り直し、徹底して全従業員に周知すること**でした。また、それを実現するための考え方や仕事への向き合い方も示しました。

例えば、「自分のお店の専門家であろう」や、「お客さまにもっと喜んでもらえる方法を考え続けよう」などです。

A社長はこれらを、店長や料理長といった幹部だけでなく、入って間もない新人に至るまで、

すべての従業員と共有することから始めたといえます。

2》企業文化を基に行動が決まる

新しく目指す成果を提示、周知徹底しても、さらに従業員の行動一つひとつに目を配って正していくだけでは、望む効果は得られないことをA社長はすでに知っています。

従業員の日々の行動を決定づけているのは企業文化

であり、文化を変えない限り、良い方向へ行動を変えることはできないことを悟ったのです。

ですので、A社長は目標を提示するだけでなく、具体的な考え方も示したのです。それだけに留まらず、**それに沿った行動を取り始めた従業員を積極的に支援**しました。

するとやがて、変化することに懐疑的だった者にまで影響が及んでいきました。

3》企業文化は日々の経験の積み重ね

あるホール係はA社でよく使う食材について自分なりに勉強を始めました。彼は料理や調理法について、これまでより一段踏み込んだ説明ができるようになりました。料理長はこれまでより時間をかけて市場を歩くようになりました。良質なものはもちろん、より安い食材を手に入れるためです。休日に全国の漁港や農家をめぐり、独自のコネクションを築く者も現れました。

会社に変革を求める際、明確な目標を周知徹底するのは大事ですが、社員の行動だけに注目してそれを変えようとしてもうまくいきません。**従業員の行動は、日々の経験や信念から形成された企業文化が決定づけている**ことを、忘れないでください。

